

# Trabajo Fin de Grado

Análisis Estratégico del Laboratorio de Economía  
Social (LAB\_ES)  
Strategic analysis of Social Economy Laboratory  
(LAB\_ES)

Autor/es

**María Mongay Navarro**

Director/es

**Cristina Bernad Morcate**

Facultad de Economía y Empresa  
2019

## RESUMEN

El presente trabajo va a consistir en un análisis desde el punto de vista estratégico sobre el Laboratorio de Economía Social (LAB\_ES) de la Universidad de Zaragoza. El LAB\_ES nace en el curso académico 2017/2018, como un proyecto ambicioso para dar cabida a la economía social en la Universidad, más allá de los planes académicos y los créditos que los alumnos deben superar.

El esquema del trabajo es el siguiente: comenzaremos definiendo qué es la Economía Social y que hitos ha vivido en los últimos años, para realizar un correcto análisis del entorno general del LAB\_ES. Una vez tengamos esta introducción al campo de la Economía Social, profundizaremos en el Laboratorio, realizando un análisis de su entorno específico y un análisis interno. Sintetizaremos las conclusiones en un Análisis DAFO, que a su vez completaremos con un Análisis CAME. Así, este completo estudio estratégico nos permitirá extraer una serie de conclusiones y líneas de acción a seguir por el LAB\_ES.

## ABSTRACT

The aim of this final degree project is to analyse the Social Economy Laboratory from a strategic point of view. This Laboratory (LAB\_ES) was created during the academic year 2017-2018, with an ambitious and completely disruptive purpose: getting Social Economy as a natural part of the University. It is common that students are focus on passing their exams and getting the ETCs they need to become graduated. In this context, the LAB\_ES wants to achieve something more, which is not involved with the curricular part of the university but with generating other non-valuable soft skills in the students.

The project is going to be divided in two parts. Firstly, a general analysis of Social Economy, as we need to know what is the real meaning of the concept, and also how governments are trying to include it in our society. Secondly, we are going to focus on the LAB\_ES itself, analyzing its specific context and also its internal organization.

After performing this complete analysis, we will be able to get some conclusions about the LAB\_ES, and the path of work it needs to follow in the future.

## ÍNDICE

RESUMEN .....	1
ABSTRACT .....	1
<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>3</b>
<b>2. HISTORIA DEL LABORATORIO .....</b>	<b>4</b>
<b>3. LA INDUSTRIA/EL PRODUCTO .....</b>	<b>6</b>
1. ESPACIO DE TRABAJO COLECTIVO.....	7
2. ESPACIO DE PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA. ....	8
3. ESPACIO DE INVESTIGACIÓN COLECTIVA. ....	9
<b>4. MERCADO.....</b>	<b>10</b>
<b>5. ANÁLISIS ENTORNO GENERAL .....</b>	<b>12</b>
1. POLÍTICO-LEGAL.....	13
2. ECONÓMICO.....	15
3. SOCIOCULTURALES.....	16
4. TECNOLÓGICOS.....	19
<b>5. ANÁLISIS ENTORNO ESPECÍFICO .....</b>	<b>20</b>
1. Proveedores y Clientes. ....	20
2. Competidores .....	22
2.1. Eje Espacio de Trabajo Colectivo. ....	22
2.2. Eje Espacio de Investigación Colectiva.....	23
2.3. Otros competidores.....	25
<b>3. ANÁLISIS INTERNO .....</b>	<b>26</b>
<b>4. CONCLUSIONES ANÁLISIS.....</b>	<b>32</b>
4.1. Análisis DAFO .....	32
4.2. Análisis CAME.....	33
<b>5. ESTRATEGIA SOCIAL.....</b>	<b>34</b>
<b>6. CONCLUSIONES.....</b>	<b>35</b>
<b>7. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>36</b>

## 1. INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo vamos a realizar un análisis estratégico de una entidad perteneciente a la economía social, y en concreto del Laboratorio de Economía Social de la Universidad de Zaragoza (LAB\_ES).

Este análisis va a diferir significativamente del que realizaríamos de una empresa capitalista. Por ello, en primer lugar vamos a tratar de realizar una aproximación correcta al campo de la economía social, aun desconocido en el ámbito universitario para una gran mayoría, para después analizar la figura del Laboratorio de Economía Social y su función bisagra entre la Universidad y el resto de organizaciones pertenecientes a la Economía Social.

Sin duda, la Universidad, y en concreto la Facultad de Economía y Empresa, tiene que ser un lugar en el que recibir la formación adecuada para enfrentarnos al mundo profesional. Sin embargo, lo cierto es que hay una creencia ampliamente acogida que sostiene que ésta formación pasa únicamente por la lógica capitalista, alegando su mayor empleabilidad, el mayor prestigio que tiene la economía convencional y, en general, la percepción sobre la “utilidad” de la formación capitalista frente a la más dispersa utilidad de la Economía Social (ES)<sup>1</sup>.

En oposición a éstas infundadas ideas, el Informe de la Economía Social en Aragón que se realiza con carácter anual desde hace 3 años, ha demostrado de forma empírica la capacidad de las organizaciones de la Economía Social para promover la estabilidad económica, laboral, social y democrática de los territorios locales (Bretos y Marcuello, 2017). No obstante, es indudable que la Economía Social, para lograr su plena incorporación dentro no sólo del mundo académico sino también del político y civil, tiene que superar importantes retos. Los autores Rafael Chaves, José Luis Monzón, José María Pérez y Mario Radrigán analizan dichos retos en su trabajo “La Economía Social en clave Internacional. Cuantificación, reconocimiento institucional y visibilidad social en Europa, Iberoamérica y Norte de África”. En este artículo, que data del año

---

<sup>1</sup> Razones obtenidas de la Memoria de 2017, página 92 y ss.

2013, sostienen que éstos desafíos pasan por 3 puntos: la conceptualización de la Economía Social; su viabilidad social y reconocimiento institucional; y la necesidad de poder medir cuantitativa y cualitativamente su impacto social y económico, así como valorar sus dimensiones macroeconómicas.

Desde el año 2013, no obstante, se han producido numerosos avances en forma de Leyes y, sobre todo, Políticas de Fomento tanto de carácter estatal como europeo y autonómico. Sin embargo, lo cierto es que, tal y como desarrollaremos en el trabajo, la Economía Social en general y el LAB\_ES en particular se enfrentan a un desafío relacionado con la cuantificación de sus resultados, al entrar en baremo no solo datos económicos, sino muchos otros factores que dificultan su análisis.

En este contexto de constante crecimiento del campo de la Economía Social, y haciendo especial hincapié en su transversalidad a todas las materias estudiadas en la Universidad de Zaragoza, ésta da un paso al frente con la creación del Laboratorio de Economía Social, consistiendo el presente trabajo en un análisis estratégico que pretende clarificar en qué consiste y cuáles son las actuaciones llevadas a cabo por él.

## 2. HISTORIA DEL LABORATORIO

Antes de comenzar con el análisis estratégico propiamente dicho, vamos a realizar una aproximación a qué es exactamente el LAB\_ES, y para ello comenzaremos por hacer un breve resumen de cuándo es creado y en qué contexto.

El Laboratorio de Economía Social LAB\_ES surge en el inicio del curso académico 2017. No es, sin embargo, la primera intrusión de la Economía Social en la Universidad de Zaragoza, pues sí queremos buscar los orígenes de su implantación en el plan de estudios del Grado de Administración y Dirección de Empresas tenemos que remontarnos 7 años más atrás, con la incorporación de la asignatura optativa Dirección de Entidades de Economía Social.

Así, nace el LAB\_ES tras 7 años de experimentación y avance en el estudio de la Economía Social en la Universidad, y lo hace con la ayuda no sólo de la Facultad de

Economía y Empresa de la Universidad de Zaragoza, sino que recibe también la colaboración de distintas entidades: la Cátedra Cooperativas y Economía Social Universidad de Zaragoza, la Caja Rural de Teruel, la Red de Economía Alternativa y Solidaria (REAS ARAGÓN), la Asociación de Economía Social de Aragón (CESPES Aragón) y Zaragoza Dinámica. Así, el 10 de noviembre de 2017 es firmado el convenio de colaboración entre el Instituto municipal de empleo y fomento empresarial de Zaragoza (Zaragoza Dinámica) y la Universidad de Zaragoza, por el que se concede una subvención de 60.000€ para realizar actuaciones relacionadas con la Economía Social, tales como proyectos de investigación, encuentros y seminarios, prácticas de estudiantes, becas y premios<sup>2</sup>.

Con la creación del LAB\_ES, la Universidad de Zaragoza da un paso adelante en la incorporación de la Economía Social en las facultades de empresa y economía, concibiéndose el Laboratorio como un espacio pionero dentro del mapa de universidades de Economía y Empresa españolas. Más concretamente, el LAB\_ES nace como un espacio donde la comunidad universitaria puede experimentar con la economía social, entendiéndose ésta en un sentido que no sólo acoge al alumnado, sino también al Personal Docente e Investigador (PDI) y al Personal de Administración y Servicios (PAS). Este espacio no es un concepto abstracto sino un lugar físico, pues el Laboratorio desarrolla sus actuaciones en el seminario 1 de la planta 1º Bis del Edificio Campus Paraíso, donde también realizan reuniones periódicas para las distintas actuaciones del Laboratorio.

Así, desde el día de su inauguración, el 18 de septiembre de 2017, el laboratorio ha iniciado una senda de trabajo basada en la experimentación aplicada, el pensamiento crítico de sus miembros y la generación de innovación social, con una finalidad que no sólo incluye la investigación en abstracto, sino también con frutos palpables como son la elaboración de un Directorio de Entidades y Empresas de Economía Social de Aragón, disponible para su consulta online.

---

<sup>2</sup>[https://www.unizar.es/sites/default/files/institucion/convenios/resumen/convenios\\_2017.pdf](https://www.unizar.es/sites/default/files/institucion/convenios/resumen/convenios_2017.pdf)

### 3. LA INDUSTRIA/EL PRODUCTO

En el presente apartado vamos a realizar un estudio detallado del laboratorio y las actuaciones que lleva a cabo, así como la metodología de trabajo que sigue. El LAB\_ES surge con una finalidad concreta: permitir a la comunidad universitaria experimentar con la economía social, llevando a cabo proyectos económicos basándose en los principios de Participación, Apoyo mutuo, Solidaridad y Compromiso con el entorno<sup>3</sup>.

Se busca convertir a la persona en el centro de la actividad para poder provocar una reflexión en los alumnos y en el profesorado al cultivar valores como la cooperación, el compañerismo y el espíritu crítico, muchas veces olvidados dentro de la absorbente realidad diaria en la que vivimos.

Para ello, el LAB\_ES realiza actividades de muy distinto carácter que se engloban en tres ejes principales:

- Espacio de Trabajo Colectivo.
- Espacio de Participación de la Comunidad Universitaria.
- Espacio de Investigación Colectiva.

Gráfico 3.1.



Fuente: elaboración propia, a partir de los datos de la Memoria LAB\_ES Anual 2018

---

<sup>3</sup> Memoria LAB\_ES Anual 2018, pág. 5.

Como vemos en el gráfico 3.1, la distribución del número de horas totales invertidas en el LAB\_ES durante el año 2018 no es equitativa, dedicándose menos de la mitad al eje de Trabajo Cooperativo que a los dos restantes. Al ser la Economía Social un campo todavía en fase de crecimiento, la realidad es que las necesidades de investigación son mucho mayores que en otros campos que se encuentran en una fase más madura, por lo que las horas dedicadas a ella entran dentro de una distribución razonable y justificada de las horas de trabajo invertidas en el LAB\_ES.

En el año 2017, se realizaron un total de 85 actividades que supusieron la participación directa de más de 1800 personas<sup>4</sup>. En el año 2018, el Laboratorio siguió una doble estrategia: de un lado, asegurar esas actividades iniciadas para lograr su consolidación; de otro, ampliar la red de participantes, sobre todo entre el alumnado y profesorado. Para ello, se han llevado a cabo un total de 18 grandes actividades divididas en los tres ejes grandes ejes principales<sup>5</sup>.

## **1. ESPACIO DE TRABAJO COLECTIVO.**

Se trata de actuaciones realizadas tanto para el desarrollo de proyectos propios como de colaboración en proyectos de entidades sociales. Este espacio se vincula con el trabajo realizado en la asignatura optativa dirección de Entidades de Economía Social, de modo que exista un puente de comunicación entre dicha asignatura y el Laboratorio.

Durante el año 2017, en este eje se englobaban tres actividades diferentes: prácticas para el desarrollo de proyectos de economía social, APS-Consultoría Social, y el Premio de Innovación Social Universitaria 2017. Sin embargo, durante el año 2018 se han incorporado dos nuevas actuaciones: el Banco de Ideas, cuyo lanzamiento es próximo y el Emprendimiento social y elaboración de un plan de negocio a elaborar para los Municipios de las Cinco Villas. En el gráfico 3.2. vemos el número de horas destinado a cada una de las actividades.

---

<sup>4</sup> Memoria LAB\_ES de 2017, pág. 11.

<sup>5</sup> Memoria LAB\_ES Anual 2018, pág. 10.



Gráfico 3.2



Fuente: elaboración propia, a partir de los datos de la Memoria LAB\_ES Anual 2018

## 2. ESPACIO DE PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA.

Las siete actividades englobadas en este segundo eje tienen como factor común el objetivo de fomentar el empoderamiento de la comunidad universitaria a través de la Economía Social.

Dentro de ellas, es especialmente destacable, tanto por número de horas de trabajo invertidas como por su significado para el LAB\_ES, el Encuentro Universidad-ESS y las distintas colaboraciones con Redes de Desarrollo para seguir tejiendo redes en la Universidad. Así, destaca el acompañamiento y ayuda para la creación del LAB\_INTECSO, que es el Laboratorio de Innovación Tecnológica y Social de la Escuela Politécnica Superior de Teruel, y el contacto del LAB\_ES con dos redes de desarrollo local: la Fundación Kaleidos Red y la Red de Entidades de Desarrollo Local REDES.

Respecto al resto de actividades, encontramos la consolidación del Semillero de Ideas LAB\_ES, la Ruta de la economía social en tu facultad, las actividades de Comercio Justo, el Encuentro de cátedras afines a la Economía social y, por último, la actividad Del laboratorio al Aula, cuya importancia pasa porque se trabaja en colaboración con profesores de Educación Secundaria para poder lograr que futuros alumnos de la

Facultad de Economía y Empresa participen en el LAB\_ES desde el inicio de su formación universitaria.

Gráfico 3.3



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la Memoria LAB\_ES Anual 2018

### 3. ESPACIO DE INVESTIGACIÓN COLECTIVA.

En este tercer y último eje se encuadran las actividades que promueven la creación de recursos útiles para analizar, poner en valor y dar a conocer la Economía Social no sólo en la Universidad sino en un ámbito más amplio.

Tal y como hemos dicho, las actividades realizadas en este eje son las que han recibido una mayor dedicación en número de horas trabajadas. Sin embargo, fruto de este esfuerzo se ha mantenido actualizado y mejorado la versión el Directorio de Entidades y Empresas de Economía Social realizado en 2017, se ha realizado un estudio sobre la contratación pública del ayuntamiento de Zaragoza con entidades y empresas de ES; un proyecto de innovación docente en el ámbito universitario; y dos relacionados con el emprendimiento cooperativo y las cooperativas de iniciativa social en España. Por último, dado el poco tiempo transcurrido desde la creación del LAB\_ES y la

imposibilidad de medir su impacto social en el momento actual, se ha planeado un proyecto futuro para, conforme el Laboratorio siga su desarrollo, poder empezar a medir el impacto social de sus actuaciones, pues este es el fin último del LAB\_ES: realizar un trabajo que tenga un impacto social.

Gráfico 3.4



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la Memoria LAB\_ES Anual 2018

## 4. MERCADO

Podemos encuadrar el LAB\_ES como una entidad perteneciente a la Universidad de Zaragoza, y en concreto a la Facultad de Empresa y Economía, que enfoca sus actuaciones a la investigación de iniciativas económicas pertenecientes a la ES. Por este motivo, el mercado que acota es el de la Economía Social y en concreto la Economía Social en el ámbito universitario.

Si nos remontamos en el tiempo, encontramos diversas experiencias relacionadas la Economía Social, como es el desarrollo de diversas fórmulas cooperativas, asociativas y mutualistas en los S.XVIII y S.XIX, que surgen como una primera respuesta por parte

de los grupos sociales más desfavorecidos ante las condicionales laborales que les son impuestas con el capitalismo industrial<sup>6</sup>. También en la Constitución Española de 1978 encontramos reflejos de la economía y los principios sociales en diversos preceptos, como es la cláusula de igualdad social del art 9.2<sup>7</sup>. Es también en la década de los 70 cuando se crea el Comité Nacional de Enlace de las Actividades Mutualistas, Cooperativas y Asociativas (CNLAMCA), en Francia, que publica en el año 1980 la Carta de la Economía Social. Este documento incluye una definición de Economía Social y unos principios regidores que en la actualidad son sustituidos por los contenidos en la Carta de principios de la Economía Social promovida por la Conferencia Europea Permanente de Cooperativas, Mutualistas, Asociaciones y Fundaciones (CEP-CMAF)<sup>8</sup>.

Sin embargo, lo cierto es que hasta el año 2011 no se da un salto cualitativo y cuantitativo en el mercado de la Economía Social en España, y se hace con la promulgación de la Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social, que nos convierte en el primer país europeo en aprobar una ley de ES.

Así, es esta ley la que establece su definición como aquel conjunto de actividades económicas y empresariales que, en el ámbito privado, son llevadas a cabo por entidades que se rigen por los principios orientadores de la Economía Social; y que persiguen el interés colectivo de sus integrantes, o el interés general económico o social, o ambos<sup>9</sup>. Los principios orientadores mencionados son desarrollados en el **artículo 4** del mismo texto legal, siendo los siguientes:

- Primacía de las personas y del fin social sobre el capital.

---

<sup>6</sup> José Luis Monzón, 2003

<sup>7</sup> Artículo 9.2 de la Constitución Española (1978): *Corresponde a los poderes públicos promover las condiciones para que la libertad y la igualdad del individuo y de los grupos en que se integra sean reales y efectivas; remover los obstáculos que impidan o dificulten su plenitud y facilitar la participación de todos los ciudadanos en la vida política, económica, cultural y social.*

<sup>8</sup> Juan Carlos PÉREZ DE MENDIGUREN, JC., ENEKOITZ, ETXEZARRETA, E., GURIDI ALDANONDO, L. (2008) *¿De qué hablamos cuando hablamos de Economía Social y Solidaria? Concepto y nociones afines.*

<sup>9</sup> Artículo 2 Ley de Economía Social

- Aplicación de resultados obtenidos de la actividad económica principalmente en función del trabajo aportado.
- Promoción de la solidaridad interna y con la sociedad que favorezca el compromiso con el desarrollo local, la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, la cohesión social, la inserción de personas en riesgo de exclusión social, la generación de empleo estable y de calidad, la conciliación de la vida personal, familiar y laboral y la sostenibilidad.
- Independencia respecto a los poderes públicos.

Así, vemos que los principios en los que basa su actuación el LAB\_ES (Participación, Apoyo mutuo, Solidaridad y Compromiso) son acordes con los establecidos en la Ley 5/2011, que, a su vez, siguen la línea de los contenidos en la Carta de principios de la ES, que contempla la primacía de la persona y del objetivo social por encima del capital; la adhesión voluntaria y abierta; el control democrático ejercido por sus miembros; la combinación de los intereses de los miembros y del interés general; la defensa y aplicación de los principios de solidaridad y responsabilidad; la autonomía de gestión e independencia respecto de los poderes públicos; y, por último, la utilización de la gran parte de los excedentes para lograr objetivos favorables al desarrollo sostenible.

Si bien hemos dicho que esta ley da un salto cualitativo, no es suficiente, ya la opinión mayoritaria de los expertos de ESS es que “le falta visibilidad y liderazgo para dar a conocer la figura de la economía social y profundizar en su investigación”, en palabras de Alejandro Blasco, jefe de promoción empresarial de Zaragoza Dinámica<sup>10</sup>.

## 5. ANÁLISIS ENTORNO GENERAL

Como hemos dicho, la concreta finalidad del LAB\_ES es tratar de acercar la economía social a la universidad, no sólo como rama del mundo económico y empresarial que hay que conocer, sino porque es necesario dotar al alumnado de las herramientas, habilidades y capacidades suficientes para que puedan atender a las necesidades de la

---

<sup>10</sup> Alejandro Blanco, jefe de promoción empresarial de Zaragoza Dinámica.  
<https://www.heraldo.es/noticias/economia/2018/10/22/el-ayuntamiento-aprueba-primer-estrategia-impulso-economia-social-1273228-309.html>

Economía Social una vez concluyan su etapa universitaria y desarrollen su vida profesional. Por este motivo, el análisis general va a versar no sólo sobre la Economía Social sino sobre ésta, en la medida de lo posible, en el ámbito universitario.

Para ello, utilizaremos el análisis PEST, que nos permitirá estudiar cuáles son los factores Político-Legales, Económicos, Socioculturales y Tecnológicos que afectan más al Laboratorio.

## 1. POLÍTICO-LEGAL.

Tal y como hemos visto en el apartado anterior, la economía social vive, un momento de desarrollo e impulso a raíz de la **Ley 2/2011, de 29 de marzo, de Economía Social**.

No obstante, el LAB\_ES aborda la economía social en el ámbito universitario, por lo que debemos remitirnos a actuaciones más específicas de ambos campos, como lo es el **Informe de la Subcomisión para el Fomento de la Economía Social aprobado el 2 de junio de 2011**, y su relación con la incorporación de la economía social en las universidades españolas. Una de las **constataciones** del citado informe, la número **27**, subraya expresamente la importancia que tiene el intercambio de conocimiento entre las empresas de economía social y las universidades, apreciando una falta de estudios cualitativos que es necesario suplir para ayudar a entender y potenciar los aspectos más socialmente innovadores de la Economía Social.

Por otro lado, la **directriz general 5** del mismo informe contempla el papel de las universidades, entre diversos agentes, en el desarrollo de la Economía Social en España. Finalmente, la **Recomendación número 35** establece la necesidad de impulsar la formación de grado medio y superior en aspectos de la Economía Social como paso imprescindible para integrarla en el tejido socioeconómico y cultural de las sociedades.

Desde la publicación de dicho informe, en el año 2011, se ha trabajado en la incorporación paulatina de la economía social en la realidad económica y por ende en las universidades españolas. Así, un primer paso tiene lugar el 12 de abril de 2012, cuando se suscribe un **Convenio entre la Confederación Empresarial Española de Economía Social (CEPES) y la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE)**. Dicho convenio sirve como base para la implementación de la economía social en estudios oficiales de grado y postgrado, con líneas de investigación

y análisis así como otros servicios ofrecidos por las universidades a sus estudiantes cuya finalidad es el fomento del espíritu emprendedor de la economía social<sup>11</sup>.

Otro documento importante es el **Programa de Fomento e Impulso de la Economía Social 2015-2016** que aborda 6 ambiciosos objetivos que tienen por objetivo la implementación de un modelo de crecimiento económico sostenible y solidario. En concreto, uno de estos ejes muestra la interconexión entre el desarrollo estatal y europeo de la economía social, marcando como objetivo potenciar la economía social dentro de la agenda europea para otorgarle una mayor visibilidad y realizar actuaciones conjuntas entre distintos países en este campo. Para ello, se han puesto en marcha distintas medidas como el **Programa Operativo del Fondo Social Europeo de Inclusión Social y Economía Social 2014-2020** y el **GECEs**, Grupo de Expertos de la Comisión Europea sobre Emprendimiento Social, que cuenta con la participación de España.

Siguiendo un orden cronológico, otro factor político-legal a resaltar es la aprobación de la **Estrategia Española de Economía Social 2017-2020**, que supone el compromiso del Gobierno por seguir apostando por el desarrollo de la economía social con un amplio elenco de medidas, entre las que se encuentra la promoción de la Economía Social en la Formación Profesional, resaltando que en la consecución de este objetivo es necesaria la colaboración de las Universidades. Esta estrategia también resalta la necesidad de fomentar la transferencia de conocimientos entre las empresas de economía social y las universidades para incrementar la visibilidad de las entidades de economía social y difundir su actividad. El laboratorio resulta doblemente afectado por esta medida: por un lado por su faceta divulgadora de la labor de las entidades sociales de Aragón; y por otro, por ser como entidad de economía social que realiza sus propios proyectos.

En un plano local, el LAB\_ES resulta afectado por la **Primera Estrategia de Impulso a la Economía social**, elaborada por la Asociación de Economía Social de Aragón – CEPES ARAGÓN- y Zaragoza Dinámica. Su aprobación afecta directamente al LAB\_ES porque uno de sus objetivos es precisamente colaborar en aumentar su impacto. Para ello, se mantiene el apoyo prestado por el Ayuntamiento de Zaragoza al LAB\_ES y

---

<sup>11</sup> [https://www.cep.es/noticias/274\\_economia-social-universidades-espanolas-unen-esfuerzos-para-fomentar-emprendimiento](https://www.cep.es/noticias/274_economia-social-universidades-espanolas-unen-esfuerzos-para-fomentar-emprendimiento)

se hace palpable la necesidad de incrementar la colaboración entre el LAB\_ES y las redes y entidades de economía social.

Hay otro texto legal que, si bien no relacionado directamente con la Economía Social, tiene transcendencia en el día a día del LAB\_ES, y es la última modificación de la **Ley de Contratos del Sector Público** (LCSP). De un lado, la nueva versión de la LCSP, que entró en vigor el 9 de marzo de 2018, sustituye el criterio de la “oferta económica más ventajosa” para la adjudicación de un contrato por el de la “mejor relación calidad-precio”, que atiende no sólo a criterios económicos sino también cualitativos. No obstante, este impulso a la economía social se ve, en cierta manera, contrarrestado con la excesiva laboriosidad impuesta a las Administraciones Públicas para la gestión de subvenciones, lo cual resulta pernicioso para el LAB\_ES tal y como se pone de manifiesto en su memoria de 2018<sup>12</sup>.

A nivel europeo, es también destacable la creación de más de 200 documentos oficiales desde el año 2000 en los que se pone de manifiesto la importancia de la Economía Social en ámbitos tan dispares e importantes como la creación de empleo, la inclusión social, el fomento del espíritu emprendedor, el acceso a servicios sociales de interés general y la cohesión social. Para profundizar en el desarrollo de estos temas, el Comité Económico y Social Europeo cuenta con una categoría de Economía Social. También existe un inter-grupo de economía social en el Parlamento Europeo, una organización Europea de Economía Social (Social Economy Europe), y una unidad de la Comisión Europea, “Clusters, Economía Social y Emprendimiento”.

## 2. ECONÓMICO.

Una falsa idea ligada a la economía social es que no es compatible con la eficacia empresarial, algo que es totalmente falso tal y como demuestran los números. Según datos proporcionados por CEPES, máxima entidad representativa de la Economía Social Española, la facturación de la Economía Social supone el 10% del PIB y genera 2.230.781 empleos tanto directos como indirectos (un 12.5% del empleo total).

Existen más de 43.000 empresas pertenecientes a la Economía Social de todos los tamaños y presentes en todos los sectores, incluyendo energía, banca y

---

<sup>12</sup> Página 8 Memoria LAB\_ES anual 2018



telecomunicaciones. La facturación de la economía social ha visto su número multiplicado por más del doble hasta alcanzar los 400 millones anuales en el año 2017.<sup>13</sup>

Respecto a la calidad del empleo creado, un 80% de los contratos son indefinidos. Durante la crisis experimentada en los años 2008 y posteriores, la destrucción de empleo en cooperativas, de acuerdo con los datos proporcionados en la Estrategia española de economía social 2017-2020, fue 8 puntos inferior a la del conjunto de fórmulas empresariales. Además, no sólo menos puesto de trabajo fueron destruidos, sino que la recuperación de los efectivamente perdidos era, en el año 2017, del 92%, en contraposición al 59% en el resto del tejido empresarial.

A nivel Europeo, según los datos facilitados por el Comité Económico y Social Europeo (CESE), la Economía social supone el 10% del total de empresas europeas, lo que se corresponde con un total de 2 millones de empresas que ofertan 14,5 millones de empleos<sup>14</sup>.

### **3. SOCIOCULTURALES.**

Lo cierto es que el LAB\_ES en particular y la Economía Social en general se ven favorecidos por una renovada atención sobre ésta última desde no sólo el ámbito académico, sino también político (como hemos visto en los factores políticos que afectan al LAB\_ES) y civil, sobre todo desde la crisis económica de 2008. En los últimos años, como hemos visto, tanto a nivel estatal como europeo numerosos programas se han llevado a cabo para hacer eco del auge que está viviendo la Economía Social. Por este motivo, las perspectivas de futuro de la ES son, cuanto menos, esperanzadoras, en cuanto se espera y se trabaja para potenciar su crecimiento.

La razón de esta apuesta por la ES pasa por su concepción como una herramienta para combatir los principales desafíos actuales, tales como el desempleo, la exclusión, la desigualdad, la pobreza y el calentamiento global<sup>15</sup>.

---

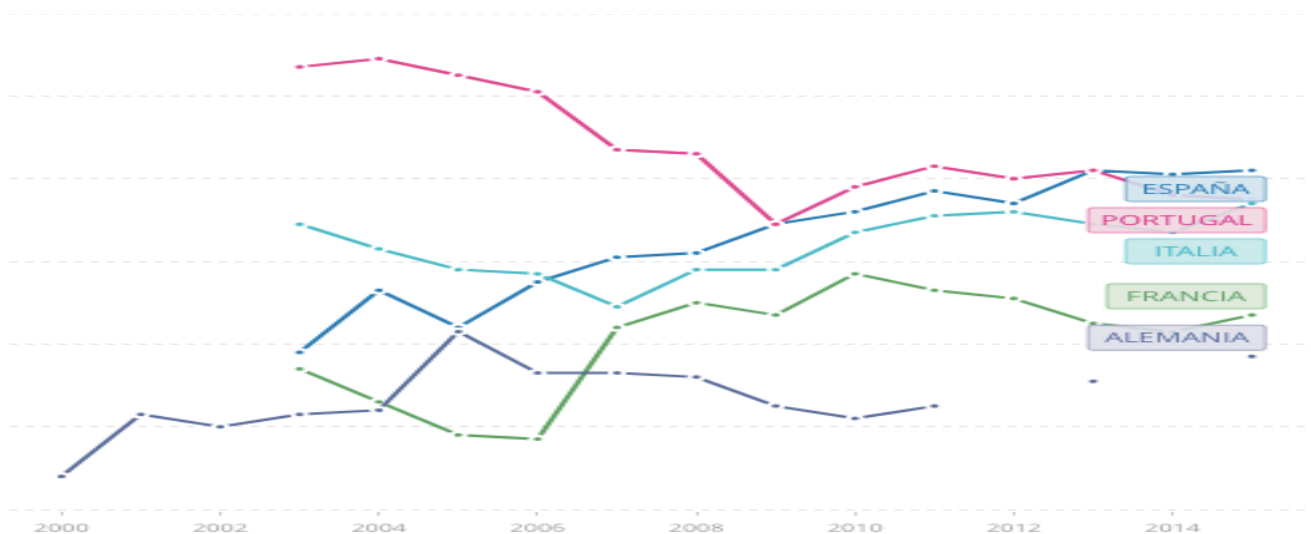
<sup>13</sup> <https://www.cepes.es/cifras#>

<sup>14</sup> Datos consultados en [https://www.cepes.es/principal/cepes\\_europa](https://www.cepes.es/principal/cepes_europa).

<sup>15</sup> Resumen Ejecutivo Informe de la Economía Social en Aragón 2017

En el año 2017, un informe elaborado por la Comisión Europea<sup>16</sup> advertía de que la mejora económica que nuestro país estaba viviendo no se correspondía con la erradicación los problemas sociales expuestos en el párrafo anterior. Esta línea de argumentación se vale de datos como el índice Gini, medida económica que calcula la desigualdad de ingresos existente entre los ciudadanos de un país, era uno de los más altos de la Unión Europea (34,1%<sup>17</sup>).

Gráfico 5.1



Fuente: <https://datos.bancomundial.org/indicador/SI.POV.GINI?locations=ES-FR-DE-PT-IT>

En el gráfico 5.1. , podemos ver una comparativa del índice Gini para el período 2000-2014<sup>18</sup>, pudiendo observar que, efectivamente el valor de España es superior al de el resto de países seleccionados.

Por este motivo, y porque los datos económicos la amparan, la Economía Social es percibida como una solución a esta desigualdad, al ser un modelo económico sostenible,

<sup>16</sup> Joint Employment Report 2018. As adopted by the EPSCO Council on 15th March 2018. Disponible en: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?advSearchKey=joint+employment+report&mode=advancedSubmit&catId=22&policyArea=0&policyAreaSub=0&country=0&year=0>

<sup>17</sup> Dato del Instituto Nacional de Estadística

<sup>18</sup> Período 2000-2014 por no existir un gráfico más actualizado.

en el que prima la persona antes que el resultado, generando un empleo estable, de calidad e inclusivo<sup>19</sup>.

Otro factor a reseñar, no relacionado directamente con la Economía Social sino con la investigación (y por ende, con la investigación desarrollada en el campo de la ES), es el del procedimiento a seguir para la publicación en revistas. Según se extrae de la propia memoria del LAB\_ES<sup>20</sup>, el sistema de acreditación y evaluación de las investigaciones exige publicar en revistas que se encuentran disponibles en la base de datos Journal Citation Reports (JCR). La razón es que esta base de datos mide el impacto de una revista en función de las citas recibidas por los artículos publicados y recogidos en la Web of Science (WOS), siendo, por este motivo, uno de los indicadores de calidad más apreciados por los organismos a la hora de valorar una actividad investigadora. Sin embargo, la presencia de Economía Social en el grupo de revistas JCR es marginal, por lo que la acreditación y valoración de su actividad investigadora se ve perjudicada.

Por último, y continuando con los factores que inciden en la faceta investigadora del LAB\_ES en particular y de la Economía Social en general, hay que hablar del presupuesto dedicado a investigación que existe en las Universidades, haciendo especial hincapié en los datos de la Universidad de Zaragoza. De acuerdo con los datos disponibles sobre los Presupuestos de la Universidad de Zaragoza del año 2018<sup>21</sup>, los ingresos propios que tienen su causa en los proyectos y contratos de investigación competitivos tanto gestionados por OTRI (la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación de la Universidad de Zaragoza), como por la OPE (Oficina de Proyectos Europeos) y el SGI (servicio de gestión de la Investigación) aumentaron, respectivamente, en un 11.1% el primero y un 2.2% los segundos, con respecto a los datos de 2017. También aumentaron los ingresos generados para compensar la utilización de infraestructuras universitarias por investigación, estudios propios, Cátedras y otras Unidades en un 9,8%.

Las cifras son también positivas en lo referente a los gastos destinados a partidas de Investigación, que aumentaron en un 2%, al incrementarse las partidas destinadas a

---

<sup>19</sup> <https://www.nuevatribuna.es/articulo/economia/economia-social-espanola-genera-mas-millones-empleos/20190320095042161148.html>

<sup>20</sup> Memoria LAB\_ES de 2017, pág. 84.

<sup>21</sup> [http://www.unizar.es/sites/default/files/gobierno/presupuesto\\_uz/presupuesto\\_2018.pdf](http://www.unizar.es/sites/default/files/gobierno/presupuesto_uz/presupuesto_2018.pdf)

proyectos de Investigación de la UE. Si bien es cierto que los contratos con organismos nacionales disminuyeron, este hecho se ve compensado con un aumento del 3.3% de los Contratos OTRI debidos al incremento en las aportaciones de empresas privadas y de la UE.

#### 4. TECNOLÓGICOS.

Son muchos los que opinan que el uso de la Inteligencia Artificial y del Big Data nos ha situado en la revolución 4.0. En este sentido, la Economía Social no quiere quedarse atrás en este proceso de digitalización, y por ello el Eje 5 de la Estrategia de Economía Social 2017-2020 engloba distintas medidas para fomentar el Impulso de la Economía Digital en las entidades de Economía social, promoviendo el uso de las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación) en la sociedad.

Según datos del periódico El País, las empresas de economía social con base tecnológica son un 7% del total de empresas tecnológicas<sup>22</sup>, concentrándose en los sectores como cultura, turismo e investigación.

Para resumir los datos recogidos en este análisis general y concluir el análisis PEST, vamos a recopilar su incidencia en el LAB\_ES en un cuadro resumen que posteriormente incluiremos en el análisis DAFO:

<u>ANÁLISIS</u>	<u>ENTORNO</u>	<u>OPORTUNIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>
<u>GENERAL</u>		Mayor reconocimiento de la ES en Universidades.	Sistema de acreditación y evaluación que exige publicar en revistas JC.
		Peso creciente de la ES en las agendas políticas española y europea	

<sup>22</sup>[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/11/30/companias/1543598066\\_910642.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/11/30/companias/1543598066_910642.html)

## 5. ANÁLISIS ENTORNO ESPECÍFICO

### 1. Proveedores y Clientes.

Lo cierto es que el LAB\_ES no cuenta con proveedores como tal, al ofrecer actividades y no objetos. Es decir, no necesita que le suministren materias primas con los que fabricar sus propios productos porque el output que el LAB\_ES ofrece son las actividades englobadas en sus tres ejes de actuación.

Tampoco cuenta con un cliente tradicional, que pague por unos bienes o servicios. Como hemos dicho, la labor del LAB\_ES es la divulgación de la Economía Social. En este sentido, podríamos considerar que su principal “cliente” o grupo receptor de sus actuaciones es la propia comunidad universitaria, y más en concreto los alumnos de la Facultad de Economía y Empresa. Sin embargo, si consideramos todas las actividades realizadas por el laboratorio, podemos ampliar su público objetivo, pues, hay actuaciones como el Directorio de Entidades de Economía Social que son de utilidad para todo aquel que lo quiera consultar en su página web.

Por este motivo, no vamos a hablar de proveedores ni de clientes como tal, sino que vamos a englobar ambos grupos en un concepto más amplio, que es el de entidades colaboradoras. El LAB\_ES cuenta con una extensa red de entidades colaboradoras, que le ayudan a realizar algunas actividades mediante el trabajo conjunto, el suministro de información o de cara a futuras actuaciones conjuntas. Para facilitar su análisis, las hemos clasificado según el sector al que pertenecen:

Cafeterías		Comunicación	
Cafetería del Campus Paraíso de la Facultad de Economía y Empresa de la Universidad de Zaragoza	Cafetería del Campus Río Ebro de la Facultad de Economía y Empresa de la Universidad de Zaragoza	Aragón Radio.	IdeasAmares
Discapacidad		Sanidad	
Comité de Entidades Representantes de Personas con Discapacidad de Aragón (CERMI Aragón)	Asociación Aragonesa de Empresas de Inserción (AREI)	Fundación Espriú	
Órganos gubernamentales estatales		Servicios Financieros	
DG de Economía Social, Autónomos y Responsabilidad Social Empresarial, Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social		COOP 57	Asociación Financiación Solidaria

Federaciones/Asociaciones Aragonesas		Voluntariado	
Federación Aragonesa de Solidaridad (FAS Aragón)	Federación de Cooperativas Agroalimentarias de Aragón	Coordinadora Aragonesa de Voluntariado	Fundación Sopena (propuesta de colaboración)
Federación de Cooperativas de Viviendas Aragonesa (FACOV)	Asociación Aragonesa de Cooperativas y Sociedades Laborales de Aragón (ASES Aragón)	Fundación ADUNARE	Intermón Oxfam
Asociación para el desarrollo y fomento de las Cinco Villas (ADEFO)		Cáritas Zaragoza (propuesta de colaboración)	
Arquitectura		Economía Social	
Arqbag Cooperativa. Cooperativa de arquitectura	Punt 6.	CEPES Asociación de Economía Social de Aragón	Red Aragonesa de entidades sociales para la inclusión
El Fabricante de Esferas	Aupro Cooperativa	Red de Economía Alternativa y Solidaria de Aragón (REAS Aragón)	REDEL - Red de entidades para el desarrollo local

Educación			
Facultad de Economía y Empresa de la Universidad de Zaragoza	Escuela de Ingeniería y Arquitectura de la Universidad de Zaragoza	Cátedra Bantierra - Ruralia	INTER-HES Interdisciplinary Institute on Human Ecology and Sustainability
Servicio de Orientación y Empleo de la Universidad de Zaragoza (Universa)	Cátedra Cooperativas y Economía Social Caja Rural de Teruel	Cátedra de Participación e Innovación Democrática	
Facultad de Medicina de la Universidad de Zaragoza	GEZKI - Instituto de Derecho Cooperativo y Economía Social - UPV/EHU	Cátedra sobre Despoblación y Creatividad	Grupo de Estudios Sociales y Económicos del Tercer Sector (GESES) de la Universidad de Zaragoza, reconocido como Grupo Consolidado S-64 por el Gobierno de Aragón.
Unidad de Cooperativas de Enseñanza en Aragón (UCEA)	Asociación de Docentes de Economía en Secundaria en Aragón (ADESDAR)	Cátedra Oviaragón - Pastores	

La primera apreciación que debemos hacer es que entre la lista de colaboradores se encuentran tanto entidades pertenecientes a la economía social como otras ajenas a este campo. La segunda, es que el sector del que más entidades proceden es el de la Educación. No todas pertenecen a la Universidad de Zaragoza, lo cual es especialmente positivo pues permite extender el foco de actuación del LAB\_ES más allá de la enseñanza universitaria.

Respecto al resto de sectores con los que se ha colaborado, encontramos una gran diversidad, que aborda sectores con un componente más social (como los dedicados al voluntariado, a trabajar con personas con discapacidad, etc.) pero también otros más neutrales (como puede ser el de la comunicación). Respecto a la colaboración con entidades dedicadas a los servicios financieros, indudablemente una empresa, para mantenerse, ha de ser rentable, por lo que no debe descuidarse este componente financiero cuando se aborda la economía social.

## **2. Competidores .**

### **2.1. Eje Espacio de Trabajo Colectivo.**

- Consultoría social de la Universidad Pontificia Comillas- ICADE.

El LAB\_ES utiliza esta consultoría como referente para elaborar su propia consultoría social, bajo la metodología de aprendizaje y servicio. Así, la Consultoría Social Empresarial ICADE es, tal y como definen en su página web<sup>23</sup>, “una propuesta de voluntariado universitario profesionalizante” que sigue la metodología de Crear, Entender y Tocar, entendiéndola como proyectos innovadores que crean valor social trabajados desde la reflexión y valoración sobre el contexto en el que se sitúan (lugares con una situación sociopolítica y económica muy cambiante).

La consultoría fue creada en el año 2012, y cuenta con un amplio abanico de entidades colaboradoras, tales como:

- Entrepréntesis

---

<sup>23</sup> <https://www.icafe.comillas.edu/es/social-icafe>

- Provivienda
- Sector social de la compañía de Jesús en España.
- Espacio Geranios.
- Entreculturas ONGD
- Amoverse Empresa de Inserción
- Amigos de Nyumbani ONGD.

Los alumnos realizan diversas actividades de voluntariado social que, pese a no encuadrarse en ninguna asignatura, sí pueden suponer hasta el reconocimiento de 6 créditos ECTS.

La página web no actualiza los proyectos que se llevan a cabo desde el año 2015. Sin embargo, su actividad en Twitter sí continúa, y puede seguirse en la cuenta @Social\_ICADE Consultoría Social.

## **2.2. Eje Espacio de Investigación Colectiva.**

- Instituto Universitario de Análisis Económico y Social (IAIES) de la Universidad de Alcalá<sup>24</sup>.

Creado en 1996, se trata de un centro de investigación de la Universidad de Alcalá cuyo principal objetivo es la investigación aplicada en cuestiones socioeconómicas.

Así, su foco de actuación en analizar cuestiones y problemas económicos y sociales contemporáneos de tal manera que los resultados sean susceptibles de contribuir al diseño de políticas y la toma de decisiones combinando el punto de vista social con el nivel de empresas e instituciones. Estas potencian la faceta investigadora de la Universidad de Alcalá, en concreto en las siguientes líneas:

- Servicios e Innovación.
- Economía laboral.
- Análisis Territorial y Urbano.
- Actividad Emprendedora y Pyme.

---

<sup>24</sup> <http://www.iaes.es/>



– Responsabilidad Social Corporativa.

En su página web, podemos encontrar una agenda en la que destacan la publicación de numerosos Documentos de Trabajo<sup>25</sup>, que pueden ser consultados online.

Sin embargo, lo cierto es que la labor del IAIES supone competencia con la del LAB\_ES en cuanto a que es un ente perteneciente a la universidad que realiza funciones de investigación, pero no en cuanto al campo de actuación, ya que el IAIES no delimita su actuación a la economía social.

Además, el IAIES se centra sólo en la investigación, y por ese motivo se encuadra como competidora respecto de las actuaciones del LAB\_ES que se engloban en el Eje de Espacio de Investigación Colectiva, ya que no realiza el resto de funciones que sí aborda el LAB\_ES, como puede ser la organización de jornadas, prácticas para los alumnos que supongan una contraprestación para determinados colectivos desfavorecidos, autoformación en conceptos de Economía Social....

También hay que señalar, no obstante, que la gran experiencia que acumula el IAIES junto con la especialización de su función, hace que cuente con numerosos Documentos de Trabajo tanto de interés nacional como internacional (con análisis de casos extranjeros como el Desarrollo económico actual del Golfo de Guinea<sup>26</sup>, o el análisis de Argentina como caso de desequilibrio macroeconómico insostenible<sup>27</sup>).

Además, el Instituto de Análisis Económico y Social cuenta con una extensa red de miembros directores y coordinadores, de tal manera que en cada área de trabajo hay un responsable – docente de la propia Universidad de Alcalá-; hay un consejo Asesor con miembros destacados como Ex ministros de Economía del Gobierno de España - D. José Luis Leal Maldonado-, el presidente de la Red Eléctrica de España – D. Luis Atienza Serma- y el Presidente del Consejo Superior de Cámaras – D. Javier Gómez Navarro- , entre muchos otros.

Por último, también hay un consejo científico en el que muchos de los vocales pertenecen a otras universidades españolas, si bien la Universidad de Zaragoza no tiene representación en él.

---

<sup>25</sup> <http://www.iaes.es/documentos-de-trabajo.html>

<sup>26</sup> [http://www3.uah.es/iaes/publicaciones/DT\\_01\\_19.pdf](http://www3.uah.es/iaes/publicaciones/DT_01_19.pdf)

<sup>27</sup> [http://www3.uah.es/iaes/publicaciones/DT\\_06\\_18.pdf](http://www3.uah.es/iaes/publicaciones/DT_06_18.pdf)

### 2.3. Otros competidores.

Además de estos dos competidores, hay un amplio nicho que puede considerarse competencia con el LAB\_ES, no a nivel directo, pues su foco de actuación es muy distinto, pero sí en cuanto a que son acciones desarrolladas por universidades centradas en la economía social. Se trata de un diverso abanico de cursos de postgrado y títulos propios ofrecidos por universidades aprovechando el auge que está experimentando la economía social.

Dentro de los tres ejes de actuación del LAB\_ES, los competidores que van a ser aglobados en este apartado no superponen sus tareas a las del Laboratorio en ninguno de ellos, sino que su fuerza como competencia radica en la finalidad educativa y pedagógica del LAB\_ES con respecto del alumnado, de acuerdo con su metodología “learning by doing”, es decir, a la vez que los estudiantes realizan actividades como la consultoría social aprenden.

Por este motivo, se recogen a continuación ofertas de posgrado y cursos propios de distintas universidades, comenzando por la misma Universidad de Zaragoza.

- Experto Universitario en Dirección de Empresas de Economía Social de la Universidad de Zaragoza.

Dentro de esta modalidad, encontramos que la propia Universidad de Zaragoza cuenta con un Posgrado como Experto Universitario en Dirección de Empresas de Economía social, cuyo objetivo, tal y como apuntan en el tríptico publicitario, es “ser una herramienta de formación para la creación, dirección y fomento de empresas de Economía Social en Aragón”.

- Gestión y Promoción de Empresas de Economía Social y Solidaria de la Universidad complutense de Madrid<sup>28</sup>.

Al igual que el anterior, se trata de un título propio, en este caso de la Universidad Complutense de Madrid, cuyo objetivo es reflexionar sobre el papel de la economía social y solidaria en la reducción de la pobreza, la generación de un trabajo digno, la

---

<sup>28</sup> <https://www.ucm.es/estudios/experto-economiasolidaria>

profundización democrática y la creación de alternativas económicas y sociales, para avanzar en su conocimiento y poder formar a su alumnado como expertos en la empresa de Economía social y solidaria, y en especial como expertos en empresas cooperativas y el entorno político, económico y social de estas. No obstante, también centra su foco de estudio en las políticas públicas y cómo éstas deben contribuir a la consecución de objetivos de la economía social y solidaria.

Hemos incluido el desarrollo únicamente de estos dos estudios propios, uno por pertenecer también a la Universidad de Zaragoza, y otro por la proximidad de su objetivo con la finalidad del LAB\_ES. Sin embargo, la oferta existente en nuestro país es numerosa, pudiéndose consultar en el documento elaborado por la Confederación Empresarial Española de la Economía Social CEPES “La economía social en la formación universitaria de postgrado- Curso académico 2017-2018”.<sup>29</sup>

### 3. ANÁLISIS INTERNO

El objetivo de este análisis va a ser determinar los recursos y capacidades con los que cuenta el LAB\_ES para lograr su objetivo de dar a conocer la Economía Social en el ámbito universitario. Para ello, vamos a distinguir sus recursos y capacidades y en qué medidas estos derivan en competencias nucleares o ventajas competitivas.

Comenzando por los recursos, estos pueden ser tangibles, intangibles y humanos. En el caso del Laboratorio, vamos a ver cómo son mucho mayores los segundos y los terceros, pues únicamente cuenta como recurso tangible con el seminario 1 de la planta 1º Bis del Edificio Campus Paraíso, cedido por la Facultad de Economía y Empresa de la Universidad de Zaragoza.

Sin embargo, esto es algo coherente con la finalidad del laboratorio, que es dar a conocer la economía social en la Universidad de Zaragoza, para lo cual necesita más recursos intangibles y capital humano.

Así, comenzando por los **recursos intangibles**, estos pueden ser tecnología, reputación y cultura de la organización. En el caso del LAB\_ES, como **recursos tecnológicos** hay

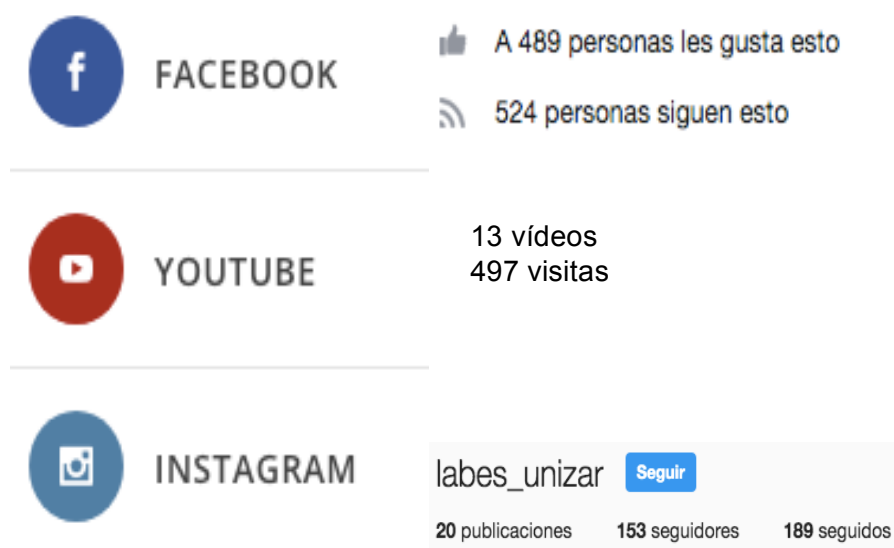
---

<sup>29</sup> <https://www.cepes.es/files/publicaciones/103.pdf>

que destacar su página web (<https://labes-unizar.es/>) , a la que se puede acceder desde la página principal de la Facultad de Economía y Empresa (<https://econz.unizar.es/>).

La página web del LAB\_ES incluye información sobre las actividades que realiza clasificadas por el eje al que pertenecen, así como su memoria de actividades de 2018 y el acceso a sus diferentes cuentas en las redes sociales. Además, presenta distintos apartados, orientados al perfil del visitante de la web, ya sea estudiante, docente, una entidad o una institución.

Cuadro 7.1. Presencia del LAB\_ES en redes sociales



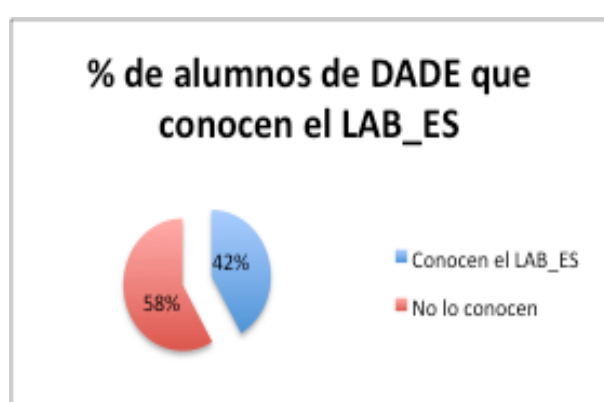
Fuente: <https://www.facebook.com/LaboratorioES/>,  
<https://www.youtube.com/channel/UCSxRrrlmd7WF2S7LnoLUFIQ>  
[https://www.instagram.com/labes\\_unizar/](https://www.instagram.com/labes_unizar/)  
Cifras consultadas el día 24 de mayo de 2019.

La **reputación** es un recurso muy difícil de cuantificar, por tener un componente puramente subjetivo. Los indicadores que nos ayudarían en el marco de una empresa capitalista son el reconocimiento de la marca, el sobreprecio de sus productos respecto a sus competidores, el % de repetición de compras y el rendimiento objetivo de un producto. Sin embargo, en el caso del LAB\_ES, no podemos aplicar ninguno de estos indicativos, por lo que vamos a abordar la reputación como el conocimiento que los

alumnos tienen de la existencia del LAB\_ES. Para ello, hemos elaborado una encuesta<sup>30</sup>, a través de la aplicación de Google, que hemos distribuido entre alumnos de Economía, ADE, ADE en inglés y DADE. La encuesta ha sido contestada por un total de 30 personas, siendo un 33.3% de ellos estudiantes de economía, un 40% de DADE, un 20% de ADE en inglés y un 6,7% de ADE.

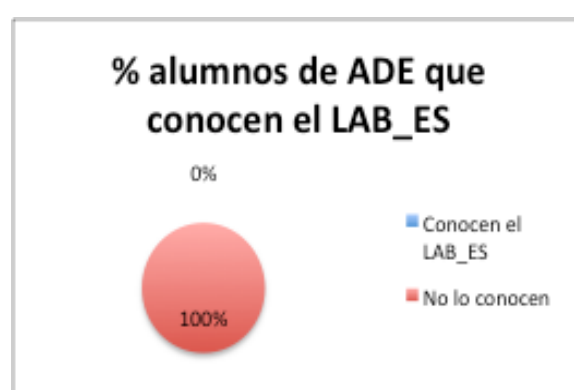
Vamos a ver los gráficos que muestran el porcentaje de alumnos que conocían la existencia del LAB\_ES divididos según el grado que estudian:

Gráfico 7.1.



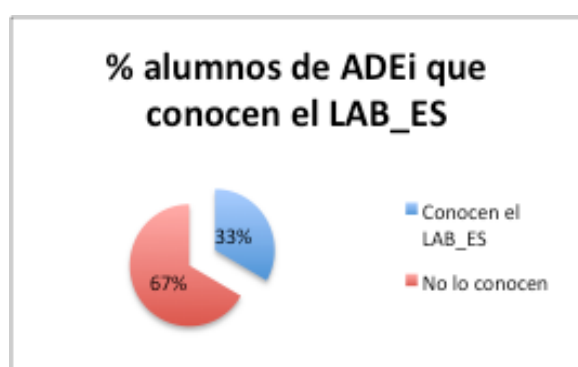
Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta.

Gráfico 7.2.



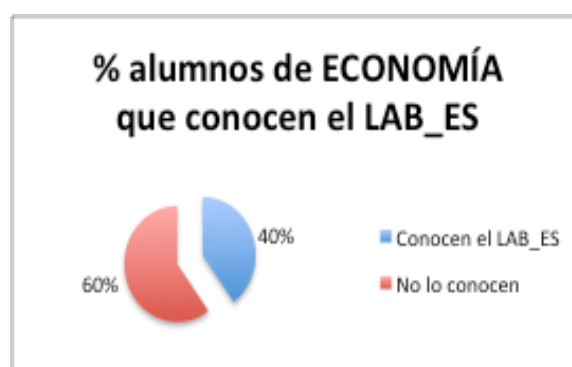
Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta.

Gráfico 7.3



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados en la encuesta.

Gráfico 7.4



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados en la encuesta.

<sup>30</sup> Adjuntada en el ANEXO I.

Como vemos, el porcentaje de encuestados que conoce la existencia del LAB\_ES varía significativamente de unos grados a otro. Sin embargo, tenemos que aclarar que no se puede decir que estas diferencias sean significativas, pues de los 30 encuestados, tan sólo 2 eran estudiantes de ADE. Es decir, en DADE, Economía y ADE en inglés contestaron 12, 10 y 6 personas respectivamente, obteniéndose unos porcentajes similares (la diferencia entre uno y otro es de 10 puntos porcentuales como máximo). Sin embargo, en el caso de ADE, sólo se obtuvo la respuesta de 2 estudiantes, de los cuales ninguno de ellos conocía el laboratorio. Que dos personas no conozcan el LAB\_ES no es presupuesto suficiente, ni mucho menos, para poder extrapolar que el conocimiento del LAB\_ES es menor entre los estudiantes de ADE. Por este motivo, tenemos que ver los resultados con perspectiva, y como una herramienta meramente intuitiva.

Otra de las preguntas de la encuesta era relativa a la participación en el LAB\_ES. El 83.33% de los encuestados contestó que no participaba en el laboratorio, frente a un 16.67% que sí. Sin embargo, este dato hay que sesgarlo, pues la gente que no conocía el LAB\_ES de ninguna manera iba a participar en él. Por tanto, si consideramos sólo a la gente que dijo conocer el LAB\_ES, el porcentaje de gente que participaba en él era del 45,54%. Es decir, un 55,54 % de la gente que dijo conocer el LAB\_ES no participa en él.

Por último, se preguntó a aquellas personas que participaban en el laboratorio la frecuencia con la que lo hacían, siendo regular o esporádicamente. El 80% marcó la segunda opción.

Todos estos datos nos permiten concluir que la reputación del LAB\_ES en cuanto al grado de conocimiento que existe entre los alumnos de la facultad es un dato todavía mejorable. Sin embargo, el laboratorio debería incidir en aquellos estudiantes que sí conocen de su existencia pero no se animan a participar, pues, como hemos visto, aproximadamente la mitad de la gente que conoce el LAB\_ES no participa en él. Lo mismo sucede con la frecuencia de participación, pues tan sólo una de las personas encuestadas afirmó participar frecuentemente en el LAB\_ES. No obstante, se trata de una encuesta cuyos resultados son meramente orientativos, pues la muestra encuestada (30 personas) no es suficiente para poder extrapolar ninguna de las conclusiones obtenidas.

Por último, vamos a analizar la **cultura** del LAB\_ES, que está formada por aquellos valores y creencias compartidos por todos los miembros del laboratorio. Los valores dictaminan aquellas actuaciones que están bien o están mal dentro de una organización, mientras que las creencias aluden a los puntos de vista sobre cómo están funcionando las cosas. El laboratorio, encuadrado en el ámbito de la economía social, coloca a la persona en el centro de la actividad y basa su desarrollo en la participación de la comunidad y el impacto positivo que esto genera. Además, pretende que sus miembros refuercen valores como la cooperación, el compañerismo o el espíritu crítico, tan vitales y a la vez tan olvidados.

El último de los recursos que vamos a analizar es el **Capital Humano** que forma el Laboratorio, que es el principal responsable de que éste exista ocupándose de la organización y coordinación de actividades. Son un total de 8 personas: 3 estudiantes de la facultad y 6 profesores, siendo Millán Díaz su director. Entre los profesores hay catedráticos, profesores contratados Doctor y profesores asociados, lo que demuestra la alta cualificación profesional de todos ellos. El laboratorio, como espacio donde experimentar con la economía social y aprender de forma práctica, encuentra en su equipo humano el principal de sus recursos, por lo que vamos a realizar un análisis VRIO para determinar si se trata de una ventaja competitiva. Este análisis fue desarrollado por Jay B. Barney<sup>31</sup>. Un recurso es VRIO cuando es valioso, difícil de imitar, escaso y con una estructura bien organizada.

En cualquier organización, empresarial o sin ánimo de lucro, contar con un equipo de profesionales que dedique su tiempo de manera comprometida y desinteresada a sacar adelante un proyecto es algo de enorme valor, si bien no es un valor fácilmente cuantificable por no ser cuantitativo sino cualitativo. En este sentido, hay que destacar que el equipo humano durante el primer año de vida del laboratorio estaba formado por 5 personas, de las cuales 4 se han mantenido hasta la actualidad, incorporándose otras 4.

---

<sup>31</sup> BARNEY, J (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Journal of Management.. Vol 17. No 1, 99-120.

Cuadro 7.5. Desglose de las actividades por horas y personas implicadas.

	Personas implicadas	Horas empleadas
APS- Consultoría Social	3	150
Fomento de prácticas	3	20
Premio Innovación social	2	22
Banco de Ideas	3	60
Emprendimiento social	2	75
<b>TOTAL TRABAJO COOPERATIVO</b>		<b>327</b>
Encuentro Universidad-ess y redes desarrollo local	1	270
Semillero de ideas	4	170
Del laboratorio al aula de secundaria	3	172
Ruta de la economía social en tu facultad	2	54
Comercio justo	1	30
Encuentro cátedras afines	2	11
Abrazo navideño	5	6
<b>TOTAL PARTICIPACIÓN COMUNIDAD UNIVERSITARIA</b>		<b>713</b>
Directorio Entidades ESS	2	252
Entidades ESS en contratación pública	2	200
Emprendedor cooperativo	4	170
Cooperativas de iniciativa social en España	1	150
Mediación del impacto social del LAB_ES	5	
Innovación docente	7	48
<b>TOTAL INVESTIGACIÓN COLECTIVA</b>		<b>820</b>
<b>TOTAL HORAS</b>		<b>1860</b>

Fuente: Memoria Anual LAB\_ES 2018

Más de 1860 horas de trabajo han sido invertidas (pues hay actividades que todavía no han podido ser cuantificadas) por un total de 8 personas. Vemos que en la mayoría de actividades, además, hay más de una persona del equipo implicada, estimulándose el trabajo en equipo.

Se trata de una carga de trabajo que demuestra el grado de compromiso del equipo humano con el laboratorio, y que demuestra, también, la buena organización de éste, pues en grupos pequeños de trabajo (tan solo hay una actividad en la que haya 7 personas implicadas) se consigue sacar adelante la actividad.



<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	Capital humano del LAB_ES	Casi la mitad de la gente que conoce el LAB_ES no participa en él. Porcentaje amplio de estudiantes que no conocen el LAB_ES.

## 4. CONCLUSIONES ANÁLISIS

### 4.1. Análisis DAFO

<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poco conocimiento de la existencia del LAB_ES.</li> <li>2. Porcentaje reseñable de personas que, conociéndolo, no participan en él</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capital Humano del LAB_ES.</li> </ol>
<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>	<b>AMENAZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sistema de acreditación y evaluación que exige publicar en revistas JC</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mayor reconocimiento de la ES en Universidades.</li> <li>2. Peso creciente de la ES en las agendas políticas Española y Europea.</li> </ol>

## 4.2. Análisis CAME

### a) CORREGIR-DEBILIDADES

Como hemos visto, la principal debilidad del LAB\_ES es el grado de conocimiento sobre su existencia que existe entre los alumnos de la Facultad. Esto es algo que no se puede corregir rápidamente, pues si pensamos en las principales medidas para dar a conocer el laboratorio (presencia en redes sociales, página web dinámica y actualizada, inclusión en la página principal de la Facultad del LAB\_ES...) son cosas que ya se han llevado a cabo.

Otra medida en la que podríamos pensar es en conectar el LAB\_ES con una asignatura, para que ésta sirviera de introducción hacia la figura del Laboratorio, pero esto es algo que también se ha hecho, pues como hemos dicho existe una asignatura optativa que sirvió de base para la creación del LAB\_ES. Por tanto, estamos ante una debilidad que sólo puede corregirse con el trabajo diario del laboratorio, para poco a poco ir ganando peso dentro de la propia facultad, y que hechos “anecdóticos” como el abrazo navideño sean entendidos por los alumnos no como meras anécdotas sino como una primera toma de contacto con el LAB\_ES.

Además, hemos observado un % reseñable de alumnos que, conociendo el LAB\_ES, no colaboran en él. En este sentido, “esta falta de reflexión se asocia a un contexto como el actual, en el que el alumnado está absorbido por la realidad diaria que hace difícil compatibilizar la exigencia de alto rendimiento con la multitud de actividades extra-curriculares que puede atender”<sup>32</sup>. No obstante, el LAB\_ES debe seguir la senda iniciada, con carteles publicitarios distribuidos por la facultad (por ejemplo señalando el aula donde tienen lugar sus reuniones) y divulgando su actividad a través de redes sociales.

### b) AFRONTAR-AMENAZAS

En lo referente a las amenazas a las que se enfrenta el LAB\_ES, la realidad es que poco hay en su mano que pueda hacer, sino adaptarse al sistema de acreditación y evaluación existente para publicar en revistas JC. No obstante, el Laboratorio debe seguir

---

<sup>32</sup> Página 6 Memoria LAB\_ES Anual 2018

desarrollando su faceta investigadora, por lo que nos encontramos ante una amenaza que no debe interferir en su trabajo diario.

#### c) MANTENER-FORTALEZAS

La principal fortaleza del LAB\_ES, que supone su ventaja competitiva, es el equipo humano que lo forma. Estamos ante un claro ejemplo de profesionales que no buscan una recompensa inmediata sino un beneficio (no tanto personal, sino para la comunidad universitaria en general) a largo plazo. No obstante, una de las conclusiones de este análisis estratégico es que sin un equipo humano comprometido, el laboratorio no funcionaría, por lo que debe mantenerse ese compromiso y entusiasmo. También, no obstante, debe buscarse a nuevos alumnos que quieran formar parte del Laboratorio, pues los actualmente involucrados están próximos a concluir sus estudios universitarios. En este sentido, debería plantearse el LAB\_ES como un espacio donde el alumno puede entrar desde el primer año de grado universitario; que le sirva como camino paralelo a sus estudios académicos, y crezca y adquiera no sólo las competencias curriculares que ofrecen las carreras, sino también los valores y competencias extra-curriculares tan demandadas hoy en día en el mercado laboral (proactividad, trabajo en equipo, responsabilidad, espíritu crítico...)

#### d) EXPLOTAR-OPORTUNIDADES

Del estudio realizado puede concluirse un hecho sin temor a equivocarse: la economía social está de moda. En el agresivo mercado empresarial que reina hoy en día, las empresas se han dado cuenta de que deben introducir conceptos que les acerquen al público. Encontramos en la responsabilidad social corporativa un claro ejemplo de ello. Por tanto, el LAB\_ES debería aprovechar esta circunstancia que le es favorable, proponiendo colaboraciones a las empresas (como puede ser la realización de prácticas relacionadas con la economía social en distintas empresas del ámbito local). Asimismo, y como espacio pionero en el ámbito universitario estatal, el LAB\_ES debe buscar la colaboración a nivel institucional que le ayude a posicionarse en el mapa de forma definitiva.

## 5. ESTRATEGIA SOCIAL

En el caso de analizar las estrategias del LAB\_ES, no procede realizar una estrategia competitiva, ni tampoco corporativa, pues hemos visto que la finalidad del Laboratorio es Social. En este sentido, no procede analizar si sigue una estrategia de diferenciación o liderazgo en costes, pues los supuestos de hecho para analizar estas estrategias no se corresponden con el supuesto de hecho del LAB\_ES.

El Laboratorio no realiza actividades de tipo social para crear un valor extra, sino que es para la propia creación de valor de la entidad. Es decir, no sigue una estrategia social paralela a su estrategia de negocios, sino que es su estrategia de “negocios” per sé.

El valor que crea el LAB\_ES es la divulgación y experimentación con la economía social, para generar un output en sus participantes (en el caso de estudiantes, ya hemos visto: espíritu crítico, trabajo en equipo, responsabilidad, proactividad...). En ocasiones, este output también se corresponde con un servicio ofertado a la sociedad (como es el caso del Directorio de Entidades de Economía Social).

Así, no se trata de actuaciones secundarias sino principales. En este sentido, la realidad es que el análisis de la estrategia social ha sido el análisis que hemos realizado a lo largo de todo el trabajo, al hablar de sus actuaciones, su entorno general y específico, su organización interna... Pues, como decimos, las actuaciones que lleva a cabo el LAB\_ES, y la finalidad que persigue con estas, su razón de ser, se encuadra en la estrategia social con la que ha nacido.

## 6. CONCLUSIONES

Para finalizar, y a modo de conclusiones- actuaciones a futuro, vamos a sintetizar lo expuesto en este trabajo, así como la reflexión que surge tras el estudio de la figura del LAB\_ES, lo que es, lo que hace y lo que representa para la Universidad.

En primer lugar, como hemos dicho, el LAB\_ES es un laboratorio pionero dentro del mapa universitario. Es un proyecto ambicioso en tanto que engloba actuaciones de muy variado carácter y finalidad. Sin embargo, como toda actuación pionera, está en una fase de prueba constante.

Cualquier entidad cuya finalidad es abstracta (como lo es la investigación y difusión de la Economía Social), debe enfrentarse a una serie de obstáculos que residen,

precisamente, en la dificultad de cuantificar si se está en el buen camino y el trabajo está dando sus frutos.

El ritmo de vida diario nos hace querer cuantificar y medir los resultados de todas nuestras actuaciones. En este contexto, debe contextualizarse el LAB\_ES como una excepción a esta regla, que no busca resultados materiales y fácilmente medibles, sino algo mucho más subjetivo y difícil, que es el intentar que, mediante el estudio de la Economía Social, los alumnos adquieran aptitudes y actitudes que van mucho más allá de lo estrictamente curricular.

Cuenta con una ventaja, y es que la Economía Social es una de esas palabras que va a estar “de moda”, como lo está ya la responsabilidad social corporativa. En este sentido, quizá debería el laboratorio intentar ganar peso como espacio pionero en el estudio de la Economía Social en la universidad, para establecer colaboraciones habituales con REAS o CEPES, que sin embargo no le hagan perder su finalidad didáctica y educadora.

Se trata de un proyecto a largo plazo, que sin duda necesita del apoyo institucional para perdurar, por lo que, para garantizar este apoyo y afianzar su presencia universitaria, debe el LAB\_ES encontrar la forma de llegar a un público estudiantil más amplio, y posicionarse como emblema dentro de la Facultad de Economía y Empresa de la Universidad de Zaragoza.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- GUERRAS, MARTÍN L.A y NAVAS, LÓPEZ J.E (2007), *La dirección estratégica de la empresa. Teorías y aplicaciones*. Thomson-Civitas, Madrid.
- DESS, G. G y LUMPKIM, G. T. (2003). *Dirección estratégica*. McGraw-Hill, Madrid.
- ALMAGUER, KALIXTO P., BERNAD, MORCATE C., BRETOS, FERNÁNDEZ I., DÍAZ, FONCEA M., ESCRICHE, BUENO P.J., LARA, HERNÁNDEZ FJ., MARCUELLO, SERVÓS, C., MARCUELLO, SERVÓS, Ch., PASCUAL, FERNÁNDEZ A., PÉREZ, SANZ J., PÉREZ, BENEDÍ P., SÁNCHEZ, HERRANDO C., SARASA, AZNAR C., SAZ, GIL I., ZARDOYA, ALEGRÍA A. (2018), *RESUMEN EJECUTIVO Informe de la Economía Social en Aragón, 2017. Características, dimensión y evolución de la Economía Social aragonesa*.

Memorias LAB\_ES:

- DÍAZ, FONCEA M. (2019) *Memoria Anual 2018 Laboratorio de Economía Social*. Zaragoza.
- DÍAZ, FONCEA M. (2018). *Memoria Anual 2017 Laboratorio de Economía Social*, Zaragoza.

#### Textos Legales:

- Resolución de 15 de marzo de 2018, de la Secretaria de Estado de Empleo, por la que se publica el Acuerdo del Consejo de Ministros de 29 de diciembre de 2017, por el que se aprueba la Estrategia Española de Economía Social 2017-2020. (<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2018-3857>)
- Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social (<https://www.boe.es/boe/dias/2011/03/30/pdfs/BOE-A-2011-5708.pdf>)

#### Páginas web consultadas:

- <https://labes-unizar.es/>
- <https://www.cepes.es/>
- <https://www.economiasolidaria.org/>
- <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?advSearchKey=joint+employment+report&mode=advancedSubmit&catId=22&policyArea=0&policyAreaSub=0&country=0&year=0&langId=es>